



## Research Article



Vol. 30, No. 2, 2024, p. 238 - 272

**Identifying the Indicators and Outcomes of Exploitative Leadership in Government Organizations with FCM Approach**A. Shariatnejad<sup>\*1</sup>, F. Mehdikhani<sup>2</sup>

1- Assistant Professor of University of Lorestan

2- Ph. D Student in Public Administration of Lorestan University

(\*- Corresponding Author Email: [shariat.al@lu.ac.ir](mailto:shariat.al@lu.ac.ir))

(ORCID: 0000-0001-8609-6960)

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84834.1491>

Received: 2023/10/11	<b>How to cite this article:</b> Shariatnejad, A.; Mehdikhani, F. (2023). Identifying the Indicators and Outcomes of Exploitative Leadership in Government Organizations with FCM Approach. <i>Transformation Management Journal</i> . 30(2), 238- 272. (in Persian with English abstract) <a href="https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84834.1491">https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84834.1491</a>
Revised: 2024/01/27	
Accepted: 2024/02/05	
Available Online: 2024/02/05	

**1- INTRODUCTION**

Considering the importance of the role of government organizations in society, it should be stated that if the leaders of these organizations do not have leadership competence and competence, they can have dangerous effects on the organization with any of their behaviors, such as leadership incompetence, corruption, vandalism, immoral behavior, and criminal behavior. Therefore, it can be said that it is necessary to pay attention to the managers' leadership style, specifically exploitative leadership in these organizations. So far, most studies have investigated positive and constructive leadership styles, but less attention has been paid to the exploitative leadership style. In fact, despite a high amount of research on

destructive leadership and its different styles in the country, there is little about exploitative leadership style, indicating a theoretical and practical gap. As a result, this research seeks to identify and highlight the indicators of exploitative leadership and the unfortunate outcomes of this leadership style in government organizations.

## **2- THEORETICAL FRAMEWORK**

Exploitative leadership falls under the umbrella of destructive leadership because these leaders show a variety of negative behaviors. Despite research on leader self-interest, there is limited understanding of leader exploitation. Exploitative leadership is defined as a destructive leadership style in which the leader (1) exhibits selfish behavior, (2) pressures employees, and (3) undermines their skills and expertise and creates barriers to their personal growth. Previous research has shown many unfavorable effects of exploitative leadership on employees, including reduced job satisfaction and emotional commitment, increased turnover intention, burnout, workplace deviance, and perceived imbalance in social exchange.

## **3- METHODOLOGY**

The current research is an applied study in terms of purpose, and regarding the method, it is an exploratory study. The expert team of the current research is the managers of the government organizations of Lorestan province along with the university professors, which was conducted using the purposeful sampling method and numbered 25 people. The tool for collecting information is an interview in the qualitative part and a questionnaire in the quantitative part. Qualitative data were analyzed using the opinions of 25 experts and up to the point of information saturation and theoretical adequacy. Qualitative data were analyzed with "Atlas T" software and content analysis method, and quantitative data were analyzed with the fuzzy cognitive mapping method.

#### 4- RESULTS & DISCUSSION

The findings of the research show that the most influential indicators of exploitative leadership are extreme ambition, hubristic personality, self-centeredness, and self-interest. Also, the reduction of motivation and innovative performance of employees, job and emotional burnout, the emergence of a paranoid atmosphere, and the spread of organizational pessimism were identified as the most significant consequences of exploitative leadership.

#### 5- CONCLUSIONS & SUGGESTIONS

The performance and actions of leaders do not always lead to the organization's success and progress. In some cases, adverse and unethical leadership styles, such as exploitative leadership, can be the cause of pushing employees and the organization toward decline. In general, exploitative leadership can have unfavorable effects on the performance of employees and, consequently, on the organization's performance. Therefore, the current research was conducted to identify indicators and consequences of exploitative leadership in government organizations.

**Keywords:** Leadership, Destructive leadership, Exploitative leadership, Government organizations.

## شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثماری در سازمان‌های دولتی با رویکرد FCM

علی شریعت نژاد\*

استادیار دانشگاه لرستان

فرناز مهدی‌خانی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه لرستان

نوع مقاله: پژوهشی

<https://doi.org/10.22067/tmj.2024.84834.1491>

### چکیده

سبک رهبری استثماری از سبک‌های غیرکارکردی و مخرب رهبری است که اثرات و تبعات منفی برای سازمان دارد. مدیران و رهبرانی که با این سبک به مدیریت و رهبری سازمان خود می‌پردازند، موجب بروز آسیب‌های فردی، گروهی و سازمانی می‌گردند. براین اساس پژوهش حاضر باهدف شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثماری در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به صورت کیفی و کمی و بر مبنای فلسفه قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش خبرگان هستند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل کفایت نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تأیید شد. هم‌چنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تأیید شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل گردید. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که جاه‌طلبی افراط‌گونه، شخصیت هوپرستیک و خودمحور و منفعت‌طلبی مهم‌ترین شاخص‌های رهبری استثماری در میان مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی هستند. هم‌چنین کاهش انگیزش و عملکرد نوآورانه کارکنان، فرسودگی شغلی و عاطفی کارکنان و پدیدآیی جو پارانویید و اشاعه بدبینی سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای رهبری استثماری در سازمان‌های دولتی شناسایی شدند.

**کلیدواژه‌ها:** رهبری، رهبری مخرب، رهبری استثماری، سازمان‌های دولتی.

## مقدمه

رهبری، نقش حیاتی در پویایی سازمان دارد و یکی از مهم‌ترین موضوعات در حیطه رفتار سازمانی و روابط سازمانی است. مطالعات مختلف نشان داده است رهبری دارای سبک‌های مختلفی بوده و رهبران با توجه به عوامل مختلف، سبک مناسب با شرایط را انتخاب می‌کنند. منظور از سبک آن است که عمدتاً یک رهبر چگونه در وضعیت معینی رفتار می‌کند، به طوری که رفتارهای رهبر ممکن است، صحیح و کارکردی یا اشتباه و غیرکارکردی باشد (Shojae et al., 2021). بیشتر مطالعات انجام گرفته در زمینه رهبری و سبک‌های مختلف آن، جنبه مثبت و اثربخشی رهبری را مورد مطالعه قرار داده‌اند اما در واقعیت همه رهبران، لزوماً مؤثر و دارای ویژگی‌های شایسته نیستند. اینجاست که لبه تاریک رهبری رخ می‌نماید و روی دیگر سکه رهبری، یعنی رهبری ناکارآمد و پرگزند مورد توجه قرار می‌گیرد (Leet, 2011). صاحب‌نظران گونه‌های مختلفی از لبه تاریک رهبری را از نظر گذرانده‌اند و مفاهیم متعددی نظیر سرپرستان سوءاستفاده‌گر، ظالمان کوچک، قلدران، رهبران ستوه‌آور و رهبران زهرآگین را در چارچوب سبک‌های رهبری مخرب مطرح کرده‌اند (Metin-Orta, 2021). براین اساس یکی دیگر از سبک‌های غیرکارکردی در زمینه رهبری، تحت عنوان رهبری استثمارآمیز شناخته می‌شود. به گفته اشמיד و همکاران (۲۰۱۷)، رهبری استثمارآمیز به‌عنوان «رهبری برای استثمار دیگران از طریق نفع شخصی رهبر» تعریف شده است. این شبیه دیدگاه عبدالمحسن و همکاران (۲۰۲۱) است که اظهار داشتند که رهبری استثمارآمیز یکی از الگوهای رهبری مخرب برای استثمار دیگران از طریق منفعت شخصی رهبر است. پارمار عجایب سینگ (۲۰۲۰) نیز معتقدند که رهبری استثمارآمیز به‌عنوان رهبران مخرب با رفتارهای خصمانه که می‌تواند به پریشانی روانی و خستگی عاطفی کارکنان منتج شود، گفته می‌شود. رهبران استثمارگر، رهبران خودخواه هستند که با تحت فشار قرار دادن پیروان خود، ایجاد بارکاری اضافی، تضعیف آن‌ها و حتی ایجاد موانع در توسعه آن‌ها، به‌طور پنهانی کارکنان را در جهت رسیدن به اهداف و منافع شخصی خود استثمار می‌کنند (Schmid, Verdorfer & Peus, 2019). به‌طور کلی، رهبری استثمارآمیز، رهبری مخرب است زیرا رهبران برای استثمار زبردستان خود رفتارهای مضر از خود نشان می‌دهند. رهبری استثمارآمیز با انجام رفتارهایی علیه زبردستان و سازمان و باعلاقه به سلطه‌گری و نفوذ، تهدید و اجبار، فریب، خودمحوری و پیامدهایی که کیفیت زندگی کارکنان را می‌کاهد، موجب افت کارایی و عملکرد کارکنان و سازمان‌ها می‌شود (Wang, Ren, Chadee & Chen, 2023). با توجه به اهمیت این سبک مخرب رهبری، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که شاخص‌های اصلی و پیامدهای رهبری استثمارآمیز در سازمان‌های دولتی کدام‌اند؟

رهبران استثمارگر با داشتن رفتارهایی مانند سلطه‌گری، خودمحوری، ایجاد مانع بر سر راه انجام وظیفه کارکنان، تلاش برای نیل به اهدافی به جز اهداف مدنظر سازمان، به سرقت بردن منابع سازمانی همچون دارایی‌ها، تجهیزات، پول یا زمان در جهت منافع شخصی و با تشویق کارکنان برای درگیر شدن در این گونه فعالیت‌ها، از اهداف سازمانی غفلت نموده یا حتی به شکل عامدانه مانع از تحقق آن‌ها خواهند شد (Zhou, 2014). رفتارهای این رهبران باعث اثرات زیان‌بار مانند فرسوده کردن منابع انسانی سازمان خواهد گردید و بقای آن سازمان را از طریق بروز رفتارهای ناهنجار افراد به دلیل سوء رهبری به سمت نابودی خواهد برد. برخلاف دیگر سبک‌های رهبری مخرب، شناسایی رهبران استثمارگر دشوار است، زیرا همیشه لبخند بر لب دارند و برای رسیدن به اهداف و منافع شخصی خود با کارکنان رفتاری دوستانه اما در درون، مشغول فکر کردن به راه‌هایی برای رسیدن به اهداف شخصی از طریق زیردستان خود هستند. این رفتار متناقض آن‌ها را نسبت به سایر رهبران مخرب خطرناک‌تر می‌کند، هم‌چنین اثرات نامطلوب رهبری استثمار‌آمیز مستقیم و فوری نیست، بلکه غیرمستقیم است و آشکار شدن آن مستلزم گذر زمان است؛ به همین دلیل است که نیاز فوری به مطالعه رهبری استثمارگرانه و پیامدهای منفی آن احساس می‌شود. هم‌چنین با توجه به اهمیت نقش سازمان‌های دولتی در جامعه، باید عنوان کرد که اگر رهبران این سازمان‌ها دارای صلاحیت و شایستگی رهبری نباشند، می‌توانند با هر یک از رفتارهای خود مانند بی‌کفایتی رهبری، فساد، خرابکاری، رفتار غیراخلاقی و رفتار مجرمانه، اثرات خطرناکی در سازمان به‌جای بگذارند (Shokoh & Nikpour, 2018)؛ بنابراین می‌توان گفت که توجه به سبک رهبری مدیران به‌خصوص رهبری استثمار‌آمیز در این سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است. تاکنون بیشتر مطالعات، سبک‌های مثبت و سازنده رهبری را بررسی کرده‌اند، اما به سبک رهبری استثمار‌آمیز کمتر توجه شده است. در حقیقت باوجود پژوهش‌هایی که در زمینه رهبری مخرب و سبک‌های مختلف آن در کشور انجام شده، اما یکی از سبک‌های رهبری مخرب که در خصوص آن شکاف نظری و عملی وجود داشته و مطالعات انجام‌شده درباره آن از غنای کافی برخوردار نیستند، سبک رهبری استثمار‌آمیز است. با بررسی ادبیات و پیشینه مشخص شد که در خصوص موضوع پژوهش شکاف تئوریک و تجربی وجود دارد. در این راستا باید عنوان کرد در زمینه پژوهش‌های داخلی، پژوهشی که مبادرت به شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثمار‌آمیز در سازمان‌های دولتی نموده باشد، وجود ندارد. در خصوص پژوهش‌های داخلی، این مسئله منحصر به پژوهش قنبری و معجونی (۲۰۲۱) و قنبری، معجونی و تعجبی (۲۰۲۱) است که هیچ‌یک از این تحقیقات شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استثمار‌آمیز مدیران سازمان‌های دولتی را بررسی نکرده‌اند و به‌نوعی می‌توان عنوان کرد که این مهم وجه نوآوری و سهم

دانش‌افزایی تحقیق حاضر است. با توجه به آنچه گفته شد پژوهش حاضر با شناسایی و تحلیل شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استشارآمیز سعی در تقلیل شکاف تحقیقاتی و خلأ تئوریک مربوط به این موضوع را دارد. با توجه به اهمیت و ضرورت مسئله رهبری استشارآمیز و پیامدهای زیان‌بار آن برای سازمان‌ها، این پژوهش بر آن است تا با شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای این نوع سبک رهبری، علاوه برداشتن سهمی اندک در ادبیات نوپای مرتبط با رهبری استشارآمیز، اطلاعاتی کاربردی را در اختیار برنامه‌ریزان و متولیان اجرایی در حوزه مدیریت سازمان‌های دولتی قرار دهد. در نتیجه این پژوهش به دنبال شناسایی و برجسته کردن شاخص‌های رهبری استشارآمیز در سازمان‌های دولتی و هم‌چنین پیامدهای ناگوار این نوع سبک رهبری است.

### پیشینه پژوهش

#### رهبری استشارآمیز

نقش رهبری در ارتقای بهزیستی روان‌شناختی کارکنان قابل‌انکار نیست. منابع متعدد پیامدهای مثبت رهبری حمایتی را شناسایی کرده‌اند. با این حال، پس از ظهور سبک‌های رهبری مخرب در ادبیات رفتار سازمانی، محققان متوجه شده‌اند که برخی از رهبران به دلیل سبک رهبری خود، به‌جای ارائه منافع، آسیب بیشتری به سلامت کارکنان وارد می‌کنند. مفهوم رهبری مخرب در مقایسه با سبک‌های رهبری مثبت مانند رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمتگزار و رهبری حمایتی نسبتاً جدید است. اگرچه همه رهبران پست نیستند، برخی شواهد نشان می‌دهد که برخی از رهبران رفتارهای منفی از خود نشان می‌دهند. مهم است که ادبیات مربوط به جنبه مخرب رهبری را با شناسایی نامحسوس‌ترین رفتار منفی رهبران پیش ببریم. یکی از این سبک‌های رهبری، رهبری استشارآمیز است. رهبری استشارآمیز زیر چتر رهبری مخرب قرار می‌گیرد؛ زیرا این رهبران طیف گسترده‌ای از رفتارهای منفی را نشان می‌دهند. علی‌رغم تحقیقات در مورد نفع شخصی رهبر، درک محدودی از استشار رهبر وجود دارد. بر این اساس اشמיד و همکاران (۲۰۱۹) اصطلاح رهبری استشارآمیز را برای شناسایی رفتار استشارگرانه و دستکاری رهبران مخرب ابداع کردند. آن‌ها هم‌چنین مقیاسی را برای سنجش این رفتار رهبری مخرب ایجاد و تأیید کردند. رهبری استشارآمیز به‌عنوان یک سبک رهبری منفی تعریف می‌شود که در آن رهبر (۱) رفتار خودخواهانه نشان می‌دهد، (۲) کارکنان را تحت فشار قرار می‌دهد و (۳) مهارت‌ها و هم‌چنین تخصص آن‌ها را تضعیف می‌کند و موانعی در رشد شخصی آن‌ها ایجاد می‌کند. در چند دهه گذشته، حجم عظیمی از تحقیقات انواع مختلفی از رهبری مخرب، مانند رهبری سو استفاده‌گر، رهبری مستبدانه و رهبری متکبرانه را مورد بررسی قرار داده‌اند. با این حال، رهبری استشارآمیز، یک رفتار رهبری متداول‌تر و بسیار منفعت‌خواهانه‌تر است که مهم‌ترین ویژگی‌های انواع رهبری مخرب را در

برمی‌گیرد، که نسبتاً مورد مطالعه قرار نگرفته است. رهبری استشارآمیز به «رهبری باهدف اصلی پیشبرد منافع شخصی رهبر از طریق استشار دیگران» اشاره دارد (Schmid, 2019). تحقیقات پیشین اثرات منفی بسیاری را نشان داده است که رهبری استشارآمیز بر کارکنان اعمال می‌کند، از جمله کاهش رضایت شغلی و تعهد عاطفی، افزایش قصد ترک شغل، فرسودگی شغلی، انحراف در محل کار و عدم تعادل درک شده در تبادل اجتماعی (Guo, Cheng & Luo, 2021). رهبری استشارآمیز یک رهبری بسیار خودمحوارانه است که بر دستیابی به منافع شخصی به قیمت از دست دادن منافع دیگران تمرکز دارد (Schmid, Verdorfer & Peus, 2018). نمونه‌های معمول رهبری استشارآمیز شامل انتظار از کارمندان برای کار شبانه‌روزی، تعیین جدول زمانی طاقت‌فرسا، و غیره است (Schmid, Verdorfer & Peus, 2019). به‌عنوان مبتکران این مفهوم، اشمید و همکاران (۲۰۱۹) اشاره کردند که رهبری استشارآمیز شامل پنج بعد رفتارهای خودخواهانه، کسب اعتبار، اعمال فشار، تضعیف توسعه کارکنان و نفاق‌افکنی است. رفتارهای خودخواهانه به سوءاستفاده از قدرت برای دستیابی به منافع شخصی اشاره دارد. کسب اعتبار نشان‌دهنده آن است که رهبران اعتبار قابل توجهی برای کار سخت یا موفقیت زیردستان خود قائل نیستند و از آن برای منافع خود استفاده می‌کنند. اعمال فشار، به در تنگنا قرار دادن بی‌دلیل و بیش‌ازحد کارکنان در انجام وظایف اشاره دارد. تضعیف توسعه کارکنان نیز نشان‌دهنده آن است که رهبران به‌طور مداوم وظایف ملال‌آور و خسته‌کننده به کارکنان می‌دهند و مانع پیشرفت شغلی آن‌ها می‌شوند و در نهایت نفاق‌افکنی توصیف می‌کند که رهبران برای منافع خود، کارکنان را در برابر یکدیگر قرار داده و در بین آن‌ها اختلاف ایجاد می‌کنند. رهبری استشارآمیز شناخت، معنا و رشدی را که کارکنان می‌توانند در کار خود ببینند، محدود می‌کند. تحت رهبری رهبران استشارگر، بعید به نظر می‌رسد که کارمندان برای آن‌ها ارزش قائل شوند، وظایف جالبی به آن‌ها محول شود، یا فرصت‌هایی برای پیشرفت حرفه‌ای یا پیشرفت شغلی به آن‌ها داده شود، و در این شرایط اهمیتی ندارد که کارکنان چقدر خوب عمل می‌کنند یا چقدر تلاش می‌کنند (Wang et al., 2021).

#### ویژگی رهبران استشارگر

رهبران استشارگر یک عامل استرس‌زای منفی در محل کار بوده که می‌توانند به‌عنوان یک رهبری تخلیه‌کننده انرژی و انگیزه کارکنان عمل کنند (Guo, Cheng & Luo, 2020). در این مورد، کارکنان استشارشده احتمالاً در شرایط روانی منفی گرفتار می‌شوند (Majeed & Fatima, 2020) و بنابراین ممکن است تمایل به اتخاذ هر وسیله‌ای برای کاهش استرس داشته باشند. در این شرایط کارکنان به خود اجازه می‌دهند تا منافع شخصی خود را فراتر از آنچه ممکن است از طریق ابزارهای اخلاقی افزایش دهند (Eissa, 2020) و به چنین



رفتاری به‌عنوان یک استراتژی مقابله متوسل شوند. رهبران استشارگر به‌شدت خودمحمور هستند و به این جمله اعتقاد دارند که "دیگران برای من وجود دارند" (Carnevale, Huang & Harms, 2018)؛ بنابراین، این رهبران تهدیدی برای احساس عزت‌نفسی هستند که افراد از طریق رفتار با احترام و کرامت به دست می‌آورند (Tyler, 1994). چنین رهبرانی احتمالاً جو شدیداً منفعت‌طلبانه‌ای را در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند که ممکن است انجام برخی اقدامات غیراخلاقی را برای کارکنان در جهت خدمت به منافع خود قابل قبول کند (Peng, Wang & Chen, 2019). رهبران استشارگر به‌ندرت دستورالعمل‌ها و فرصت‌های یادگیری را در اختیار کارکنان قرار می‌دهند و در نتیجه مانع رشد و توسعه کارکنان می‌شوند (Schmid, Verdorfer & Peus, 2019). از این‌رو، رهبری استشارآمیز را می‌توان به‌عنوان نوعی از دست دادن منابع مرتبط با حمایت اجتماعی در نظر گرفت. علاوه بر این، قرار گرفتن مداوم در معرض استشار رهبران ممکن است باعث شود کارمندان نوعی از دست دادن منابع را در مورد کنترل شغل و استقلال شخصی درک کنند، زیرا رهبران استشارگر اغلب وظایف خسته‌کننده و کسل‌کننده را به کارمندان می‌دهند، فشار کاری بیش‌ازحد را اعمال می‌کنند و به‌طور نامناسبی تقاضاهای شغلی بالایی را به کارمندان تحمیل می‌کنند (Schmid, 2018). رهبران استشارگر بسیار خودخواه هستند و دستاوردهای کاری کارکنان را به‌پای خود می‌گذارند و از آن‌ها اعتبار کسب می‌کنند؛ بنابراین کارکنانی که مورد استشار قرار گرفته‌اند ممکن است این باور را داشته باشند که مشارکت کاری آن‌ها بی‌معناست و لذا انگیزه‌ای برای افزایش کیفیت عملکرد خود نخواهند داشت (Piccolo & Colquitt, 2006). رهبران استشارگر فشار زیادی بر زیردستان خود وارد می‌کنند، از این‌رو هنگام مواجهه با رهبران استشارگر کارکنان سطوح بالایی از استرس شغلی را تجربه می‌کنند و ممکن است برای کاهش این استرس از مشارکت در عملکرد خودداری کنند. رهبران استشارگر فرصت رشد کافی برای خودسازی بیشتر به زیردستان نمی‌دهند، در نتیجه کارکنان مورد سو استفاده ممکن است فاقد مهارت‌ها و قابلیت‌های کافی برای انجام کارآمد وظایف خود باشند. هم‌چنین این رهبران اغلب کارکنان را برای رسیدن به منافع شخصی خود فریب می‌دهند. لذا این رفتار غیراخلاقی به دلیل نقض عدالت باعث خشم در میان کارکنان استشارشده می‌شود و کارکنان برای بازگرداندن احساس عدالت، ممکن است تلاش‌های بیشتر برای انجام وظایف خود در سازمان خودداری کنند (Bies, 2000). یک رهبر استشارگر اساساً منافع شخصی دارد و با کارکنان به‌عنوان وسیله‌ای برای اهداف خود رفتار می‌کند و از طیف گسترده‌ای از تاکتیک‌ها برای بهره‌برداری از کارکنان برای منافع خود استفاده می‌کند (Sun, Wu, Ye & Kwan, 2023).

## پیامدهای رهبری استثمرآمیز در سازمان‌های دولتی

حداقل برآیند وجود رهبران استثمرآگر در سازمان‌های دولتی و عواقب ناشی از رفتار منفی آن‌ها، بدینی سازمانی است. زمانی که مدیران از سبک رهبری استثمرآمیز استفاده می‌کنند، در حقیقت خود را از کارکنان جدا کرده و بر منافع خویش تمرکز می‌کنند و از اهداف خود برای تعیین نیازهای دیگران استفاده می‌کنند. این نوع رهبری شرایطی را ایجاد می‌کند که باعث محدود شدن مشارکت کارکنان شده و زمینه بدینی به سازمان را در آن‌ها ایجاد می‌کند؛ در نتیجه این امر، کارکنان تعهدی به اهداف سازمان نخواهند داشت. از طرفی بی‌تعهدی کارکنان به اهداف سازمان نیز باعث می‌شود کارکنان نه تنها تلاش مازاد بر وظیفه در جهت رسیدن به اهداف سازمانی از خود نشان ندهند بلکه وظایف رسمی و سازمانی خود را نیز به نحو مطلوبی انجام ندهند و این موضوع منجر به عدم کارایی و عدم اثربخشی سازمان‌ها خواهد شد (Elsaid, 2022). تپر و همکاران (۲۰۰۶) عنوان کردند که رهبری استثمرآگر پیامد منفی مانند افزایش غیبت در سازمان به همراه دارد. رهبران استثمرآگر که بر منفعت شخصی متمرکز هستند، رفتار خودخواهانه دارند، اعتبار بی‌مورد می‌گیرند، فشار وارد می‌کنند و کارکنان را فریب می‌دهند. این تمایلات عملی ممکن است محیط کار را پراسترس کند و کارکنان غیبت را به‌عنوان یک استراتژی مقابله‌ای برای محافظت از منابع ارزشمند خود در برابر رهبران استثمرآگر اتخاذ کنند (Akhtar et al., 2022). از دیگر راهبردهای مقابله‌ای برای مواجهه با رهبری استثمرآمیز که سازمان را با مشکلات روزافزونی مواجه می‌کند می‌توان به پنهان‌سازی دانش اشاره کرد. رهبران استثمرآگر با خودکامگی و اعمال فشار زیاد، استرس و اضطراب فراوانی را به کارکنان خود وارد و در نتیجه با پریشان کردن روان کارکنان باعث پنهان کردن دانش در آن‌ها می‌شوند و این پنهان‌سازی زمانی افزایش می‌یابد که اختیارات خصمانه رهبر فراتر از حد انتظار باشد. از آنجایی که رهبران استثمرآگر فشار زیادی بر کارکنان برای دستیابی به اهداف موردنظر خود وارد و ضرب‌الاجل‌های سختی را برای آن‌ها تعیین می‌کنند، کارکنان ممکن است چنین رهبرانی را به‌عنوان خطری برای رفاه خودارزیابی کرده و با اضطراب، تنش و استرس بالایی که از این رهبران دریافت می‌کنند، با اتخاذ مکانیسم‌های مقابله‌ای مانند پنهان‌سازی دانش، سعی کنند از کاهش منابع و منافع خود جلوگیری کنند (Ghanbari & Majouni, 2021). از دیگر پیامدهای مخرب رهبری استثمرآمیز می‌توان به سکوت اخلاقی کارکنان اشاره کرد. رهبری استثمرآمیز با تهدید امتیازات و منافع کارکنان همراه است و بازده مورد انتظار کارکنان از منافع و منابعشان محقق نمی‌شود؛ بنابراین کارکنان برانگیخته می‌شوند تا منابعشان را حفظ و از دست رفتن بیشتر آن‌ها جلوگیری کنند که در این زمینه، سکوت، به‌ویژه در مورد مسائل مربوط به اخلاق، یک استراتژی مقابله‌ای مناسب برای حفظ منابع است زیرا رهبری استثمرآمیز ماهیت غیراخلاقی دارد (Lee, Kim & Yun, 2018).

به عبارت دیگر، انگیزه حفاظت از منابع در شرایط تئوری حفاظت از منابع (COR)، سیستم بازداری رفتاری را فعال می کند که منجر به سکوت اخلاقی می شود. بعلاوه، فرآیندهای رهبری استشارگرانه، مانند نادیده گرفتن ملاحظات کارکنان، بعید است که به کارکنان فرصتهایی برای دستیابی موفقیت آمیز به شجاعت اخلاقی ارائه دهد؛ بنابراین کارکنان در اجرای استراتژی هایی که معضلات اخلاقی آینده را برطرف می کنند، باور کافی ندارند، از این رو در مورد مسائل اخلاقی در محل کار سکوت می کنند (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). رهبری استشارگر خودخواهانه عمل می کند و بدون ارائه بازخورد یا فرصتهایی برای پیشرفت آن ها، اعتبار کار کارکنان را به نفع خود کسب می کند بنابراین کارکنان منابع ارزشمندی مانند بازخورد رهبران خود را ندارند، از برقراری ارتباط آشکار دلسرد می شوند و تمایل به سکوت دارند. علاوه بر این، بدون داشتن رهبرانی که رفتارهای مثال زدنی از خود نشان می دهند، کارکنان منابعی را از رهبران استشارگر دریافت نمی کنند که توانایی حل مسائل اخلاقی را دارند و در نتیجه شجاعت اخلاقی را در کارکنان و سازمان کاهش می دهند (Wang, Ren, Chadee & Chen, 2023). یکی دیگر از آثار منفی رهبری استشاری، کاهش عملکرد نوآوران کارکنان است. عملکرد نوآوران شامل فعالیت هایی است که فراتر از وظایف معمول شغل، برای ارائه رفتارها و نتایج جدید و مفید انجام می شود و به عنوان مهم ترین و اصلی ترین مزیت رقابتی برای حل مشکلات و تأمین نیازهای اساسی سازمان ها ضروری اند (Zhang, Vaneerde, Gevers, Zhu, 2020). با عنایت به اینکه رهبران استشارگر وظایف خسته کننده و ملال آوری را به کارکنان محول می کنند ممکن است کارکنان به انجام کارهای معمولی عادت کنند و این عادت، آنان را برای خلق و به کارگیری ایده های جدید و نوآور در محل کار ناتوان می کند. هم چنین رهبران استشارگر با اعمال فشارهای غیر ضروری، وظایف اضافی و زیادی را به کارکنان تحمیل می کنند در چنین شرایطی، کارکنان دچار فقر تولید ایده های بدیع و نوآور می شوند (Syed, Naseer, Akhtar, Husnain & Kashif, 2021).

### پیشینه تجربی

بررسی پیشینه پژوهش نشانگر آن است که در باب رهبری استشار آمیز در حوزه مطالعات داخلی خلأ پژوهشی قابل ملاحظه ای وجود دارد و نیز در این مورد پژوهش های محدودی در خارج کشور انجام پذیرفته است ولی پژوهشی که مبادرت به شناسایی شاخص ها و پیامدهای رهبری استشار آمیز نموده باشد در زمان انجام پژوهش یافت نشد. خلاصه برخی مطالعات انجام شده داخلی و خارجی، در حوزه رهبری استشار آمیز در جدول های ۱ و ۲ آورده شده است.

## جدول (۱): پیشینه پژوهش‌های داخلی

منبع	عنوان مقاله	نتایج
قنبری و معجونی (۲۰۲۱)	بررسی رابطه رهبری استشاری با پنهان‌سازی دانش به واسطه نقش میانجی پریشانی روان‌شناختی	روش جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه بود و جامعه آماری نیز معلمان بودند، تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری استشاری رابطه مثبت و معناداری با پنهان‌سازی دانش و پریشانی روان‌شناختی دارد؛ رهبری استشاری به واسطه نقش میانجی پریشانی روان‌شناختی رابطه غیرمستقیم، مثبت و معناداری با پنهان‌سازی دانش دارد.
قنبری، معجونی و تعجیبی (۲۰۲۱)	بررسی رابطه رهبری استشاری با عملکرد نوآورانه به واسطه نقش میانجی پنهان‌سازی دانش	روش جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه بود و جامعه آماری نیز معلمان بودند، تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که رهبری استشاری رابطه منفی و معناداری با عملکرد نوآورانه دارد؛ رهبری استشاری به واسطه نقش میانجی پنهان‌سازی دانش رابطه غیرمستقیم، منفی و معناداری با عملکرد نوآورانه دارد.

همچنین پژوهش‌های خارجی مرتبط با موضوع پژوهش به صورت جدول زیر است.

## جدول (۲): پیشینه پژوهش‌های خارجی

منبع	عنوان مقاله	نتایج
وانگ و همکاران (۲۰۲۳)	سکوت اخلاقی کارکنان تحت رهبری استشارگرانه: نقش معناداری کار و قدرت اخلاقی	جامعه آماری پژوهش کارمندان و سرپرستان آن‌ها در شرکت‌های تولیدی و خدماتی واقع در چین است. نتایج آزمون‌های آماری نشان داد رهبری استشارگرانه بر سکوت اخلاقی از طریق معنی‌داری کار و قدرت اخلاقی تأثیر تضعیف‌کننده دارد، مشروط به انتظار پاداش عملکرد
فنگ و همکاران (۲۰۲۲)	من به خاطر رهبر استشارگرم نمی‌توانم خلاق باشم! یک تعامل میانجی‌گری تعدیل‌شده کیفیت	جامعه آماری این پژوهش کارمندان سازمان‌های دولتی پاکستان بودند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش PLS نشان داد، رهبری استشارآمیز با پنهان‌سازی دانش رابطه مثبت و با خلاقیت کارکنان رابطه منفی دارد. نقش واسطه‌ای جزئی

پنهان سازی دانش را در رابطه غیرمستقیم بین رهبری استثمار آمیز و خلاقیت کارکنان. کیفیت تعامل رهبر و کارکنان رابطه مثبت بین رهبری استثمار آمیز و پنهان سازی دانش و رابطه منفی بین رهبری استثمار آمیز و خلاقیت کارکنان را تعدیل می کند.	تعامل رهبر- کارکنان و پنهان سازی دانش	سید و همکاران (۲۰۲۱)
نتایج تحلیل داده ها در جامعه (کارمندان سازمان های دولتی در تاجیکستان) نشان داد که رهبری استثمار گر از طریق رفتارهای پنهان کردن دانش بر عملکرد و نیت جابجایی فرد تأثیر منفی می گذارد	یک مدل میانجی گری تعدیل شده رهبری استثمار گر، ترس از ارزیابی منفی و رفتارهای پنهان دانش	سید و همکاران (۲۰۲۱)
با استفاده از داده های جمع آوری شده از ۳۷۱ کارمند و سرپرستان مستقیم آنها از ۷۹ واحد کاری در چین، یک تحلیل مسیر چند سطحی برای آزمایش یک مدل میانجیگری تعدیل شده در سطح متقابل استفاده شد و نتایج نشان داد رهبری استثمار گرانه با رفتار نوآورانه کارکنان، به واسطه خستگی عاطفی آنها ارتباط منفی دارد. همچنین حمایت سازمانی درک شده تأثیر رهبری استثمار گر را بر فروسلدگی عاطفی و متعاقب آن رفتار نوآورانه تعدیل می کند.	تأثیر رهبری استثمار گر بر رفتار نوآورانه کارکنان: یک مدل میانجیگری تعدیل شده	وانگ و همکاران (۲۰۲۱)
این تحقیق یک مطالعه کمی روی ۴۴۰ کارمند از ۳۸ شرکت متوسط و بزرگ مستقر در ایتالیا و کرواسی با استفاده از یک نظرسنجی آنلاین انجام شد. فرضیه های پیشنهادی با استفاده از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی مورد آزمون قرار گرفتند و نتایج نشان داد رهبری استثمار گر با اجرای نوآوری رابطه منفی دارد.	قدرت تعادل: اثرات متقابل سبک رهبری استثمار گرانه، تعادل کار- خانواده و شیوه های محل کار مبتنی بر اجرای نوآوری	گارلانی کاستا و همکاران (۲۰۲۱)
با استفاده از رویکرد کمی، داده های نظرسنجی از ۳۵۶ عضو هیئت علمی در دانشگاه های دولتی عراق جمع آوری شد و روابط مستقیم و تعدیل کننده از طریق رگرسیون سلسله مراتبی ارزیابی شد. این مطالعه تأثیر منفی معنادار رهبری استثمار گرانه را بر مدیریت دانش نشان داد. این ارزیابی همچنین نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی تأثیر تعدیل کننده قابل توجهی بر رهبری استثمار آمیز، به ویژه تأثیر آن بر ایجاد دانش دارد.	چگونه رهبری استثمار گر بر فرآیندهای مدیریت دانش تأثیر می گذارد: نقش تعدیل کننده رفتار شهروندی سازمانی	عبدالمحسن و همکاران (۲۰۲۱)

<p>داده‌های پژوهش از ۳۲۴ کارمند یک شرکت فناوری پیشرفته در چین با یک بررسی پرسشنامه سه دوره‌ای جمع‌آوری شد. برای آزمون فرضیه‌ها از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی و رویکرد بوت استرپینگ استفاده شد. نتایج نشان داد رهبری استعمارگر رابطه مثبتی با پنهان کردن دانش دارد. همچنین بین رهبری استعمارگر و پریشانی روانی رابطه مثبت وجود دارد.</p>	<p>تأثیر رهبری استعمارگر بر پنهان کردن دانش: دیدگاه حفاظت از منابع</p> <p>گوا و همکاران (۲۰۲۱)</p>
<p>این تحقیق یک مطالعه کمی است که در آن داده از ۳۲۱ پرستار شاغل در بیمارستان‌های پاکستان از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شد. نتایج حاکی از آن بود که عاطفه منفی واسطه رابطه بین رهبری استعمارگرانه و پریشانی روانی در میان پرستاران است. رهبری استعمارگرانه نتایج منفی کارکنان را در قالب عاطفه منفی و پریشانی روانی به همراه دارد. با این حال، این پیامدهای منفی را می‌توان از طریق جدایی روانی از کار کاهش داد.</p>	<p>تأثیر رهبری استعمارگر بر پریشانی روانی: مطالعه پرستاران</p> <p>مجید و فاطمه (۲۰۲۰)</p>

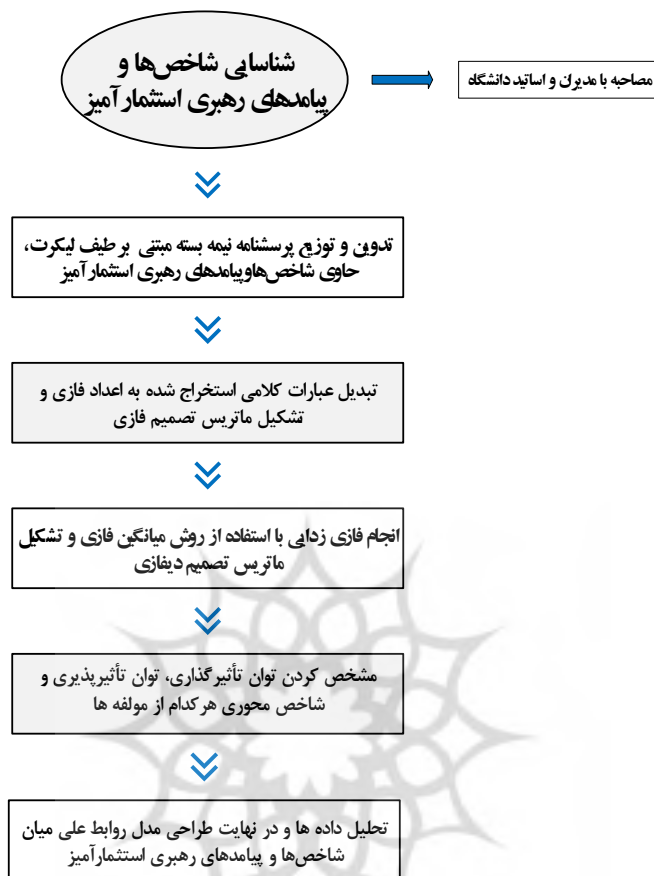
آنچه در جدول‌های ۱ و ۲ بیان شده است، خلاصه‌ای توصیفی از تعدادی پژوهش داخلی و خارجی مرتبط با رهبری استعمارآمیز است. جدول ۱ به‌نوعی بیانگر ضعف شدید مطالعات مرتبط با رهبری استعمارآمیز در پژوهش‌های داخلی است. هر دو پژوهش مبتنی بر کار کمی است و پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش آمیخته نگاهی وسیع‌تر به این مقوله داشته و از حیث کاربردی با استفاده از روش تحلیل محتوا و نقشه‌شناختی فازی توانسته است شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استعمارآمیز و سطح روابطشان را با یکدیگر شناسایی کند. بررسی خلاصه مقالات در جدول ۲ نشان می‌دهد اکثر پژوهش‌های انجام‌شده در خارج از کشور، به مطالعه تأثیر و ارتباط رهبری استعمارآمیز با متغیرهای سازمانی همانند رفتار نوآورانه کارکنان، پنهان کردن دانش و غیره پرداخته‌اند و پژوهشی که به شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای این سبک رهبری پرداخته باشد وجود ندارد و با توجه به ماهیت این نوع رفتار در رهبران و بازتاب پیامدهای منفی آن در سازمان، لازم است تا به بررسی این موضوع و تعمیق هرچه بیشتر آن پرداخته شود. از این رو، پژوهش حاضر بر آن است تا با بررسی مفهوم رهبری استعمارآمیز و نیز شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای آن مبتنی بر رویکردی کیفی - کمی، با بررسی دانش بشری در این زمینه، یافته‌هایی در جهت ارتقای عملکرد سازمان با

تمرکز بر اهمیت نقش مدیران ارائه کند و سهمی اندک، لیکن مفید به منظور درک بهتر این سبک رهبری در حوزه مدیریت و سازمان داشته باشد.

### روش‌شناسی

این پژوهش از لحاظ نوع داده، آمیخته و بر مبنای پژوهش کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی می‌گنجد. لذا پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. تیم خبره پژوهش حاضر مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان به همراه اساتید دانشگاه می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و به تعداد ۲۵ نفر انجام شد؛ معیار انتخاب این افراد اشراف نظری، تخصص، تجربه لازم و ارتباطشان با حوزه مورد مطالعه بود. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفت؛ به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات بیست و سوم و بیست و چهارم، دیگر داده جدیدی شناسایی نشد و فرایند مصاحبه با نفر بیستم و پنجم به پایان رسید. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و برون کدگذار برای مصاحبه انجام شده و روایی محتوایی و پایایی باز آزمون برای پرسشنامه‌های توزیع شده، تایید شده است. لازم به توضیح است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۲۵ نفر از خبرگان و تا سر حد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار "اتلس تی" و روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شده است. نقشه‌شناختی فازی راهی را برای شناخت مؤلفه‌ها بر اساس میزان نفوذ، وابستگی و عامل مرکزیت هموار خواهد ساخت؛ به عبارت دیگر مزیت این روش و دلیل به کارگیری آن در این پژوهش این است که با استفاده از نقشه‌شناختی فازی، مختصات مختلف موجود در پس‌زمینه ذهنی افراد برای شناخت شاخص‌ها و پیامدهای این سبک رهبری، به یک روابط شفاف و مشخص تبدیل می‌شود تا با استفاده از روابط محوری و میزان نفوذ این مؤلفه‌ها تصمیم‌گیرندگان بتوانند گام‌های استوارتری را بردارند. در این راستا سعی خواهد شد زوایای تاریک میان مؤلفه‌ها را در نمایی ترسیمی از روابط شناختی شفاف تشریح کرد تا سازمان‌ها و تصمیم‌گیرندگان این حوزه دید مناسبی از ارتباطات و میزان نفوذ شاخص‌ها و پیامدهای این نوع سبک رهبری کسب کنند. هم‌چنین این روش دید سیستمی از مسئله را برای سازمان‌ها ایجاد می‌کند و به این ترتیب به سازمان‌ها و تصمیم‌گیرندگان در تصمیم‌گیری مناسب و سریع ضمن بررسی پیچیدگی روابط شاخص‌های

مرتبط با آن کمک می‌کند. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است و به‌طور کلی مسیر اجرای پژوهش به‌صورت نمودار به تصویر کشیده شده است.



شکل (۱): مراحل اجرای روش تحقیق به‌صورت نمودار

مرحله اول: تدوین و توزیع پرسشنامه: در مرحله اول، پرسشنامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شد و از پاسخ‌دهندگان درخواست شد که بر اساس طیف ۵ تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌ها مقیاس دهند.

مرحله دوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج‌شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: با توجه به اینکه اطلاعات به‌دست‌آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت (جدول ۳)، به اعداد فازی تبدیل شدند.



جدول (۳): اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۱، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)	(۰/۵، ۰/۷۵)	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)	(۰، ۰، ۰/۲۵)
	(۰/۷۵)		(۰/۲۵)		

مرحله سوم: انجام فازی زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله سوم برای اینکه اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی برای تجزیه و تحلیل تبدیل شوند، با استفاده از روش میانگین فازی و روابط زیر، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$1) A = \frac{\sum_i^n = 1(a_j^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{m_j + 2m_m + m_u}$$

$$2) W = \frac{n}{4}$$

مرحله چهارم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی شده، توان تأثیرگذاری<sup>۱</sup>، ظرفیت تأثیرپذیری<sup>۲</sup>، و درنهایت شاخص محوری<sup>۳</sup>، برای هر کدام از عوامل با استفاده از فرمول‌های زیر محاسبه شد.

$$3) Out_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{ik}$$

$$4) In_{(ci)} = \sum_k^n = 1 W_{ki}$$

$$5) Cen_{(ci)} = In_{(ci)} + Out_{(ci)}$$

مرحله پنجم: تحلیل داده‌ها و درنهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص محوری هر کدام از عوامل، تحلیل شدند و درنهایت شاخص برتری

<sup>1</sup>. Outdegree

<sup>2</sup>. Indegree

<sup>3</sup>. Centrality

مشخص شد. در نهایت با انتقال داده‌های به دست آمده به نرم افزار گفی<sup>۱</sup>، که یک نرم افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های جمعیت شناختی

یافته‌های جمعیت شناختی پژوهش به صورت جدول زیر (جدول ۴) است.

جدول (۴): ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	شغل	فراوانی
مرد	۲۱	کمتر از ۱۰	۴	کارشناسی	۲	مدیران	۱۷
زن	۴	۱۱ تا ۲۰	۱۵	کارشناسی ارشد	۱۲	اساتید	۸
		بیش از ۲۰	۶	دکتری	۱۱		

#### یافته‌های بخش کیفی

در این بخش از پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوا و کد گذاری و با بهره گیری از نرم افزار "اطلس تی" شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استشارآمیز شناسایی شدند. منظور از شاخص در حقیقت ویژگی‌ها و صفات مشخصه‌ای است که چنین رهبرانی از آن‌ها برخوردارند و پیامدها دلالت بر عوامل پسایندی و مسائلی دارد که این پدیده برجای می‌گذارد. در جدول شماره (۵) شاخص‌های رهبری استشارآمیز نشان داده شده است.

جدول (۵): شاخص‌های رهبری استشارآمیز

کدهای باز	کدهای محوری	کدهای انتخابی
تکبر بیش از اندازه، میل غیر منطقی به خودشیفتگی، خودباوری اغراق آمیز، تکانش‌گری، خودمحوری، خودبزرگ بینی	غرور و خودشیفتگی ناشی از قدرت، اعتماد به نفس بیش از حد، جاه‌طلبی، بلندپروازی خود برترینی	شخصیت هوپرستیک
داشتن شخصیت انحصارگرا، سیطره جویی، اقتدارگرایی، تمایل به کنترل دیگران، شخصیت دیکتاتور مآب، تمایل به هدایت و کنترل دیگران	انحصارجویی، میل به کلیت خواهی، خودکامگی، تمایل به استیلاجویی، شخصیت اقتدار طلب	سلطه‌گری و تمامیت خواهی
منفعت پرستی، خوددوستی افراطی، بروز رفتارهای خودمدارانه، تمایل به سودجویی، حب ذات،	بروز رفتارهای خودمدارانه، تمایل به سودجویی، حب ذات،	خودمحوری و منفعت طلبی

<sup>۱</sup> Gephi

	خودخواهی و خوددوستی، خودپرستی	خودبینی بیش از اندازه، خودپسندی، اولویت قراردادن خود و منافع شخصی، خودبرتربینی
بر خورداری از تیپ شخصیتی ماکیاوولی	خودشیفتگی و روان پریشی، فرصت طلبی، مدیریت سو استفاده گرانه، ابزار گرایی، فریب کاری و تظاهر	سلطه گری، قدرت طلبی، توجه افراطی به منافع شخصی، دستکاری دیگران برای پیشرفت، تمایل به تحت کنترل گرفتن افراد
رهبری مغرورانه و تحکم بی منطق	نگرش های بیش از حد بالا درباره خود، توجه نکردن به نظرات دیگران، حس برتری جویانه رهبر به دیگران، خودباوری کاذب	غرور بیش از حد، بی اعتنایی و تحقیر دیگران، تخمین بیش از حد توانایی ها، داشتن تفکرات بلندپروازانه، خودرأی و خودمحور بودن
تمایلات رفتاری خودافزاینده	تمایل به خودشیفتگی، خودبرتربینی اعتماد به نفس بالا، تمایل به ابراز خود و توجه، قوی و بی نقص جلوه دادن خود	تمایل به جلوه گری، غرور و تکبر، اغراق در دستاوردها و استعدادها، داشتن رفتارهای نمایشی و ویتربینی
جاه طلبی افراط گونه	تلاش برای تصاحب منافع، ریاست طلبی، مسند جویی افراطی، تمایل به منصب جویی، مقام پرستی	مقام خواهی، افزون طلبی بیش از حد، بیشینه خواهی، بلندپروازی افراطی، حب مقام و ریاست طلبی
استعمارگری مدیریتی و استثمار زبردستان	تمایل افراطی به تسلط بر دیگران، نفوذ و دخالت در دیگران برای رسیدن به اهداف، تمایل به بهره کشی و استفاده از ثمره کار دیگران	بهره جویی و سلطه گری، بهره برداری کردن از دیگران به نفع خود، تسلط یافتن بر زبردستان در جهت منافع شخصی، بهره کشی ناعادلانه از عمل دیگران
سوداگری اداری و سهم خواهی از منابع سازمانی	تمایل به چپاول منابع سازمانی، تاراج منابع سازمانی، تصاحب امکانات و امتیازات سازمانی به نفع خود	تمایل شدید به جذب ناعادلانه منابع سازمان، معطوف کردن منافع سازمانی به سوی منافع غیرذی حقان، غارت بی رحمانه منابع سازمانی
ترجیح انتفاع شخصی به انتفاع سازمانی	تمایل به عاملیت، تمرکز صرف بر منافع شخصی، منفعت طلبی افراط گونه،	عدم تمایل به خادمت، سودجویی و عدم توجه به منافع سازمانی، عدم

توجه به اهداف سازمانی، در اولویت بودن منافع سازمانی  
بودن اهداف و منافع شخصی

هم‌چنین تحلیل یافته‌های کیفی در خصوص پیامدهای رهبری استشار آمیز به شرح جدول زیر است.

جدول (۶): پیامدهای رهبری استشار آمیز

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
پدیدآیی جو پارانوئید و اشاعه بدبینی سازمانی	اشاعه دیدگاه منفی نسبت به سازمان، نگرش توأم با سوطن نسبت به سازمان، بی‌اعتمادی و بدگمانی به سازمان	نگرش بدبینانه به سازمان، اشاعه شک و شبهه افراد به سازمان، تمایل به بی‌اعتمادی به سازمان، برداشت منفی از سازمان و اهدافش، رواج تصور غلط و بدبینانه از سازمان
فرسایش خلاقیت و تهدید بهزیستی روانی کارکنان	عدم شکوفایی استعدادها، کاهش نوآوری سازمانی، عدم تعامل کارآمد، درماندگی روان‌شناختی، عدم رشد و شکوفایی توانایی‌های بالقوه	عدم نوآوری سازمانی، افزایش فشارهای روانی در کارکنان، عدم تحقق استعدادهای و توانایی‌های کارکنان، ارزیابی‌های نامطلوب در کارکنان، کاهش بهره‌وری و بازدهی کاری کارکنان
کاهش انگیزش و عملکرد نوآورانه کارکنان	کاهش تمایل کارکنان به انجام کار، کاهش نوآوری و خلاقیت در کارکنان، عدم هدفمندی، عدم تمایل به تلاش برای دستیابی به اهداف سازمان	عدم برانگیختگی، نبود تفکر خلاق، عدم پدیدآیی افکار نو، کاهش بینش خلاقانه در سازمان، بی‌انگیزگی در سازمان
اشاعه جو سازمانی مسموم	گسترش جو متشنج سازمانی، گسترش تصورات منفی کارکنان نسبت به سازمان، اشاعه نگرش منفی	پراکندگی جو ناآرام سازمانی، اشاعه باورهای مسموم در سازمان، گسترش فرهنگ مسموم سازمانی
پدیدآیی حالت تنبلی سازمانی و خستگی شناختی کارکنان	گسترش اهمال و سستی در انجام امور، عدم اشتیاق برای انجام کار، کاهش ظرفیت فکری و توانش عقلانی، خستگی تصمیم‌گیری	سهل‌انگاری کارکنان در انجام کار، عدم تخصیص انرژی به فعالیت‌های سازمانی، عدم تمرکز ذهنی، تضعیف عملکردهای ذهنی و شناختی، عدم تمرکز ذهنی
افزایش قصد ترک شغل	تمایل به از ترک کار، عدم اشتیاق برای ادامه دادن کار،	میل به رهاسازی کار و فعالیت‌ها، تمایل به عدم حضور در شغل،

اشتیاق برای استعفا از کار	تمایل به ترک خدمت
اشاعه نابهنجاری روانی، تشدید اضطراب، افزایش احساس نگرانی و فشار روانی، افزایش اختلالات اضطرابی	پریشانی ذهنی، روان گسیختگی، اشاعه اضطراب و تنش روانی، گسترش آشفتگی روانی
افراط در خرج کردن منابع سازمان، ضایع کردن منابع سازمانی، تلف کردن سرمایه‌ها	اتلاف منابع سازمانی، تخصیص سرمایه‌های سازمان، هدر دادن منابع سازمانی
احساس افت در توانایی شغلی، ناخشنودی از انجام کار، خستگی فکری و جسمی، عدم انگیزه برای انجام کار	افزایش احساس کسالت‌انگیز در انجام شغل، خستگی از کار، تهی شدن و عدم توانایی انجام کار
کاهش مشارکت در سازمان، عدم رابطه مبادله‌ای قوی بین رهبر و کارکنان، کاهش مبادله اجتماعی رهبر و پیروان	کاهش ارتباطات دوسویه رهبر و کارکنان، کاهش تعاملات متقابل در سازمان، کیفیت پایین و ضعیف روابط مدیر و کارکنان
	حداقل شدن مبادله اثربخش عضو-رهبر

## یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش پرسشنامه تحقیق بر اساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. بر این اساس ماتریس روابط فازی به صورت جدول (۷) تشریح شده است.

جدول (۷). ماتریس روابط فازی

پیامدها											شاخص‌ها											شاخص‌ها
w2 0	w1 9	w1 8	w1 7	w1 6	w1 5	w1 4	w1 3	w1 2	w1 1	w1 0	w9	w8	w7	w6	w5	w4	w3	w2	w1			
۰/۶۴	۰/۸۵	۰/۰۶	۰/۰۷۹	۰/۸۳	۰/۰۸	۰/۰۶۶	۰/۰۸۵	۰/۰۶۴	۰/۰۸۶	۰/۰۸۲	۰/۷۵	۰/۰۷۴	۰/۵۶	۰/۰۷۴	۰/۷۴	۰/۸۴	۰/۰۸۴	۰/۰۶۶	۰	۰	w1	
۰/۸۲	۰/۰۷۹	۰/۰۶۴	۰/۰۸	۰/۸۲	۰/۵۴	۰/۰۸۸	۰/۰۸	۰/۰۷۱	۰/۰۷۹	۰/۰۸۲	۰/۰۷	۰/۰۶۵	۰/۷۳	۰/۰۵۸	۰/۷۷	۰/۷۵	۰/۰۸۶	۰	۰/۰۷۴	۰	w2	
۰/۸۷	۰/۰۷۴	۰/۰۰۶	۰/۰۷۸	۰/۸۶	۰/۷۶	۰/۰۷	۰/۰۷۸	۰/۰۸۲	۰/۰۷۶	۰/۰۶۸	۰/۷۷	۰/۰۷۹	۰/۷۷	۰/۰۶۳	۰/۷۶	۰/۸۲	۰	۰/۰۷۳	۰/۰۸	۰	w3	

۱۶۲	۱۸۴	۰/۷	۱۴۳	۱۵۲	۱۴۴	۱۶۹	۱۶۹	۱۷۲	۰/۷۴	۰/۷	۱۷۱	۰/۷۱	۱۶۳	۰/۷۶	۱۶۲	۰	۰/۷۸	۰/۷۵	۰/۷۶	w4
۱۷۳	۱۸۶	۱۴۱	۱۷۴	۰/۷	۱۴۶	۱۳۲	۱۴۶	۱۷۳	۰/۶۹	۱۶۷	۱۷۲	۰/۷۳	۱۶۵	۰/۶	۰	۰/۷	۰/۶۲	۰/۶۳	۰/۶۶	w5
۱۶۴	۱۸۴	۱۶۲	۱۲۹	۱۷۴	۱۳۹	۱۵۵	۱۷۷	۱۸۲	۰/۶۲	۱۶۹	۱۷۶	۰/۷۱	۱۷۸	۰	۱۸۴	۱۶۸	۰/۵۵	۰/۶۱	۰/۷۴	w6
۱۷۱	۱۷۳	۱۷۲	۱۷۷	۱۷۶	۱۷۲	۱۷۶	۱۷۹	۱۶۷	۰/۶۵	۱۴۵	۱۷۱	۰/۷۷	۰	۱۸۵	۱۷۶	۱۸۴	۰/۷۲	۰/۶۴	۰/۷۷	w7
۱۷۵	۱۶۹	۱۷۴	۱۶۲	۱۲۸	۱۵۲	۱۶۸	۱۶۹	۱۸۴	۰/۸۵	۱۷۲	۱۷۱	۰	۱۸۲	۰/۸۳	۱۶۵	۱۸۳	۰/۷۱	۰/۸۱	۰/۷۴	w8
۰/۴	۱۷۶	۱۷۹	۱۵۸	۱۷۸	۱۵۹	۱۶۷	۱۷۲	۱۸۲	۰/۷۱	۱۵۹	۰	۰/۶۲	۱۸۸	۰/۷۷	۱۶۹	۱۷۷	۰/۶۱	۰/۶۳	۰/۸۱	w9
۱۷۳	۱۸۲	۱۷۶	۱۸۴	۱۷۹	۱۷۵	۱۸۳	۱۷۸	۱۵۹	۰/۶۶	۰	۱۷۱	۰/۷۴	۱۶۹	۰/۶۷	۱۸۳	۱۷۹	۰/۷۴	۰/۶۷	۰/۶۸	w10
۱۸۲	۱۸۲	۱۷۲	۱۷۸	۱۶۹	۱۸۴	۱۷۵	۱۸۷	۱۶۴	۰	۰/۸	۱۷۳	۰/۷	۱۷۵	۰/۷۱	۱۷۱	۱۷۹	۰/۸۷	۰/۸۳	۰/۶۵	w11
۱۸۲	۱۷۹	۱۴۷	۱۶۹	۱۵۶	۱۸۳	۱۷۹	۱۸۶	۰	۰/۸	۱۷۸	۱۶۵	۰/۷۱	۱۷۸	۰/۸۲	۱۶۹	۱۶۱	۰/۷۱	۰/۸۲	۰/۷۶	w12
۱۶۸	۱۷۴	۱۸۸	۱۸۹	۱۷۶	۱۶۸	۱۶۹	۰	۱۷۴	۰/۸۱	۱۶۹	۱۸۱	۰/۸۴	۱۸۱	۰/۶۶	۱۸۱	۱۷۱	۰/۶۱	۰/۹۱	۰/۷۸	w13
۱۶۶	۱۸۴	۱۷۶	۱۷۳	۱۷۷	۱۷۷	۰	۱۵۱	۱۷۲	۰/۶۳	۱۷۲	۱۵۹	۰/۸۷	۱۷۸	۰/۵۹	۱۵۳	۱۴۴	۰/۶۷	۰/۶۳	۰/۶۳	w14
۱۶۲	۱۶۱	۱۶۵	۱۸۶	۱۸۴	۰	۱۷۳	۰/۹	۱۵۹	۰/۷۷	۰/۷	۱۸۱	۰/۷۲	۱۷۶	۰/۷۵	۱۷۸	۱۷۱	۰/۶۵	۰/۸۱	۰/۶۳	w15
۱۷۴	۱۶۴	۱۴۵	۱۳۲	۰	۱۸۷	۱۷۴	۱۶۶	۱۵۷	۰/۶۲	۱۷۶	۱۸۳	۰/۸	۱۷۳	۰/۷۱	۱۶۵	۱۸۱	۰/۶۳	۰/۸۲	۰/۸۳	w16
۱۷۵	۱۷۶	۱۸۳	۰	۱۷۴	۱۷۲	۱۷۲	۱۷۶	۱۷۹	۰/۷۱	۱۷۳	۱۸۱	۰/۸۱	۱۷۹	۰/۵۶	۱۶۹	۱۷۲	۰/۶۸	۰/۶	۰/۷۳	w17
۱۶۸	۱۶۶	۰	۱۸۲	۱۶۳	۱۷۹	۱۶۴	۱۸۱	۱۴۸	۰/۸	۰/۸	۰/۸	۰/۶۶	۱۸۲	۰/۷۸	۰/۸	۰/۸	۰/۸۲	۰/۸۳	۰/۷۲	w18

پیامدها

۰/۶۵	۰	۰/۶۴	۰/۶۵	۰/۷۲	۰/۷۹	۰/۸۴	۰/۷۸	۰/۷۶	۰/۷۷	۰/۸	۰/۷۵	۰/۸۸	۰/۸۲	۰/۷۵	۰/۷۷	۰/۶۲	۰/۸۹	۰/۵۱	۰/۶۷	w1 9
۰	۰/۷۸	۰/۶۲	۰/۶۴	۰/۸۲	۰/۷۸	۰/۷۷	۰/۸۴	۰/۵۱	۰/۶۵	۰/۸۳	۰/۶۱	۰/۶۹	۰/۸۵	۰/۴۲	۰/۸۶	۰/۵۷	۰/۷۵	۰/۷۴	۰/۸۹	w2 0

محاسبه ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی پس از اینکه ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص های ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه ها محاسبه شد.

**ظرفیت تأثیر پذیری:** میزان ظرفیت تأثیر پذیری هر مؤلفه را نشان می دهد؛ به عبارت دیگر نشان دهنده مجموع یال های ورودی به هر گره است. مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه C8 برای شاخص های رهبری است شمار آ میز و C19 برای پیامدهای رهبری است شمار آ میز دارای بیشترین ظرفیت تأثیر پذیری است.

**توان تأثیر گذاری:** میزان تأثیر گذاری توسط یک عامل را نشان می دهد؛ به عبارت دیگر نشان دهنده مجموع یال های خروجی از هر گره است. مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه C3 برای شاخص های رهبری است شمار آ میز و C13 برای پیامدهای رهبری است شمار آ میز دارای بیشترین توان تأثیر گذاری است.

**شاخص مرکزی:** مجموع دو عامل قبلی (یعنی ظرفیت تأثیر پذیری و ظرفیت تأثیر گذاری) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا ظرفیت تأثیر پذیری بالاتر و یا ظرفیت تأثیر گذاری بالاتری داشته که در نتیجه عامل مهمی محسوب می شود و باید به آن به طور ویژه توجه کرد. در اینجا مؤلفه C1 برای شاخص های رهبری است شمار آ میز و C13 برای پیامدهای آن دارای بیشترین شاخص مرکزی است. در جدول شماره (۸) نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص های ظرفیت تأثیر پذیری، ظرفیت تأثیر گذاری و شاخص مرکزی صورت گرفته نشان داده شده است.

جدول (۸): نمونه محاسبات ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$out(c1) = 0/66 + 0/84 + 0/84 + 0/74 + 0/74 + 0/56 + 0/74 + 0/75 + 0/82 + 0/86 + 0/64 + 0/85 + 0/66 + 0/8 + 0/83 + 0/79 + 0/6 + 0/85 + 0/64 = 14/21$

$in(c1) = 0/74 + 0/8 + 0/76 + 0/66 + 0/74 + 0/77 + 0/74 + 0/81$ $+ 0/68 + 0/65 + 0/76 + 0/78 + 0/63 + 0/63 + 0/83$ $+ 0/73 + 0/72 + 0/67 + 0/89 = 13/99$	۲
$cen(c1) = 14/21 + 13/99 = 28/2$	۳

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر (جدول ۹) است.

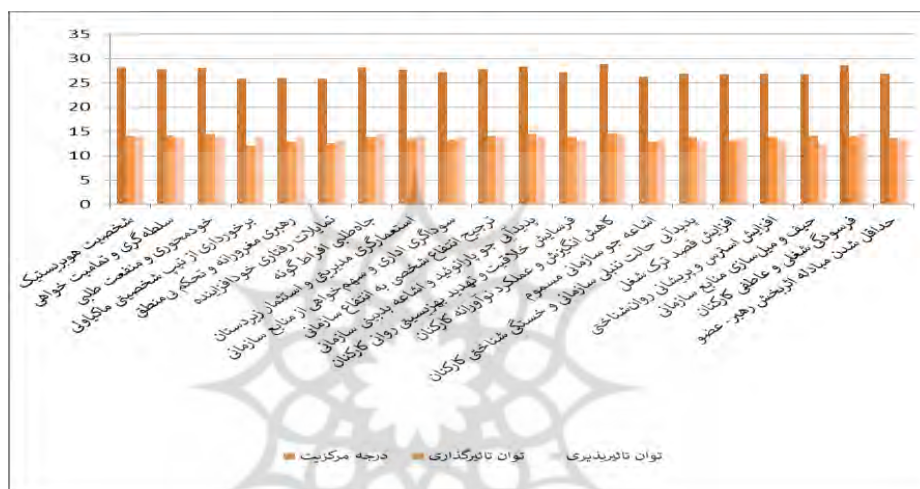
جدول (۹): ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

کد	شاخص‌های رهبری استعمارآمیز	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C1	جاه‌طلبی افراط‌گونه	۲۸/۲	۱۴/۲۱	۱۳/۹۹
C2	سلطه‌گری و تمامیت‌خواهی	۲۷/۸۲	۱۴/۱۹	۱۳/۶۳
C3	خودمحموری و منفعت‌طلبی	۲۸/۱۳	۱۴/۴۲	۱۳/۷۱
C4	برخورداری از تیپ شخصیتی ماکیاولی	۲۵/۸۸	۱۲/۰۸	۱۳/۸
C5	رهبری مغرورانه و تحکم‌بی‌منطق	۲۶/۰۳	۱۲/۸	۱۳/۹۵
C6	تمایلات رفتاری خودافزاینده	۲۵/۸۲	۱۲/۶۴	۱۳/۱۸
C7	شخصیت هوبریستیک	۲۸/۱۹	۱۳/۷۹	۱۴/۴
C8	استعمارگری مدیریتی و استعمار زبردستان	۲۷/۶۲	۱۳/۴۸	۱۴/۱۴
C9	سوداگری اداری و سهم‌خواهی از منابع سازمانی	۲۷/۱۲	۱۳/۱۹	۱۳/۹۳
C10	ترجیح انتفاع شخصی به انتفاع سازمانی	۲۷/۸۲	۱۴/۰۷	۱۳/۷۵
-	پیامدهای رهبری استعمارآمیز	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C11	پدیدآیی جو پارانویید و اشاعه بدبینی سازمانی	۲۸/۳۱	۱۴/۴۷	۱۳/۸۴
C12	فرسایش خلاقیت و تهدید بهزیستی روانی کارکنان	۲۷/۱	۱۳/۹۴	۱۳/۱۶
C13	کاهش انگیزش و عملکرد نوآورانه کارکنان	۲۸/۸۲	۱۴/۵	۱۴/۳۲
C14	اشاعه جو سازمانی مسموم	۲۶/۲۵	۱۲/۸۴	۱۳/۴۱
C15	پدیدآیی حالت تنبلی سازمانی و خستگی شناختی کارکنان	۲۶/۹۳	۱۳/۸۹	۱۳/۰۴
C16	افزایش قصد ترک شغل	۲۶/۷۹	۱۳/۱۸	۱۳/۶۱
C17	افزایش استرس و پریشانی روان‌شناختی	۲۶/۹۲	۱۳/۹	۱۳/۰۲



۱۲/۶	۱۴/۱۴	۲۶/۷۴	حیف و میل سازی منابع سازمانی	C18
۱۴/۵۶	۱۴/۰۱	۲۸/۵۷	فرسودگی شغلی و عاطفی کارکنان	C19
۱۳/۳۳	۱۳/۶۲	۲۶/۹۸	حداقل شدن مبادله اثربخش رهبر - عضو	C20

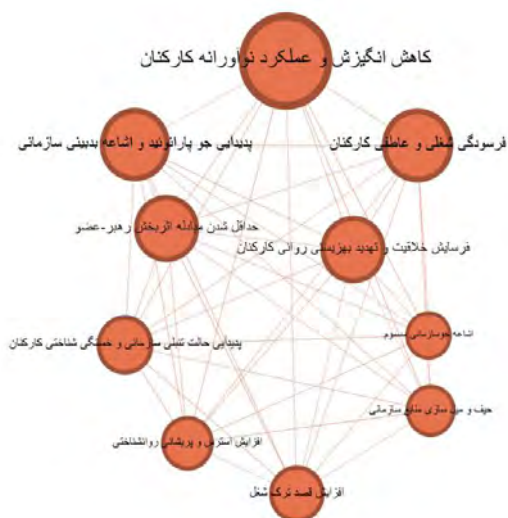
همانطور که در جدول فوق نشان داده شده است، جاه طلبی افراط گونه و شخصیت هوبرستیک برای شاخص های رهبری استعمار آمیز و کاهش انگیزش و عملکرد نوآوران کارکنان و فرسودگی شغلی و عاطفی کارکنان برای پیامدهای رهبری استعمار آمیز که دارای بیشترین درجه مرکزیت هستند، به عنوان شاخص های محوری و مهم ترین پیامدهای رهبری استعمار آمیز مشخص شده اند. در نهایت با محاسبه شاخص های مرکزیت برای همه عوامل با استفاده از نرم افزار اکسل، نمودار کلی عوامل (نمودار شماره ۱) ترسیم شد.



نمودار (۱): ظرفیت تأثیر پذیری، توان تأثیر گذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه شاخص‌ها به دست آمدند، داده‌ها به نرم افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) (نمودار شماره ۲) ترسیم شد. علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی



نمودار (۲): مدل روابط علی شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استشارآمیز

با توجه به نمودار فوق، هرچقدر متغیرها از شاخص محوری دور شوند، دایره‌ها کوچک و کوچک‌تر می‌شوند. در واقع می‌توان نتیجه گرفت که عوامل بر اساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده است؛ یعنی عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر

مشخص شده‌اند. همان‌طور که در نمودار نقشه شناختی فازی مشخص شده است، برای شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استعمارآمیز دو رنگ متفاوت در نظر گرفته شده است. جاه‌طلبی افراط‌گونه برای شاخص‌های رهبری استعمارآمیز و نیز کاهش انگیزش و عملکرد نوآورانه کارکنان برای پیامدهای رهبری استعمارآمیز که با دایره بزرگ‌تر نشان داده شده است، به‌عنوان عوامل محوری شاخص‌ها و پیامدها انتخاب شده‌اند.

### بحث و نتیجه

رهبران غالباً به‌عنوان قهرمانان سازمان شناخته می‌شوند که عملکرد مناسب و مثبت آن‌ها می‌تواند باعث موفقیت کارکنان و سازمان شود و به نحوی می‌توان رهبران را از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان فرض کرد؛ اما باید به این نکته توجه داشت که همواره عملکرد و اقدامات رهبران زمینه‌ساز موفقیت و پیشرفت سازمان نیست و در مواردی بروز و ظهور سبک‌های منفی و غیراخلاقی رهبری مانند رهبری استعمارآمیز می‌تواند علت سوق دادن کارکنان و سازمان به سمت زوال باشد. به‌طور کلی رهبری استعمارآمیز می‌تواند تبعات و اثرات منفی بر عملکرد کارکنان و به تبع آن بر عملکرد سازمان داشته باشد که در صورت بی‌توجهی به نقش منفی رهبری استعمارآمیز و عدم تلاش برای جلوگیری از بروز یا تقویت این سبک رهبری، عواقب آن در نهایت گریبان‌گیر مجموعه سازمان خواهد شد. لذا پژوهش حاضر باهدف شناسایی شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استعمارآمیز در سازمان‌های دولتی صورت پذیرفت.

در این پژوهش، نتایج در بخش کمی و کیفی قابل طرح است. نتایج بخش کیفی نشان‌دهنده شاخص‌ها و پیامدهای مرتبط با رهبری استعمارآمیز در مدیران سازمان‌های دولتی است. بر این اساس شاخص‌های رهبری استعمارآمیز در سازمان‌های دولتی شامل، شخصیت هوبرستیک، سلطه‌گری و تمامیت‌خواهی، خودمحوری و منفعت‌طلبی، برخورداری از تیپ شخصیتی ماکیاولی، رهبری مغرورانه و تحکم‌بی‌منطق، تمایلات رفتاری خودافزاینده، جاه‌طلبی افراط‌گونه، استعمارگری مدیریتی و استثمار زبردستان، سوداگری اداری و سهم‌خواهی از منابع سازمانی می‌باشد. همچنین پیامدها یا عوامل پس‌اندی رهبری استعمارآمیز پدیدآیی جو پارانوئید و اشاعه بدبینی سازمانی، فرسایش خلاقیت و تهدید بهزیستی روانی کارکنان، کاهش انگیزش و عملکرد نوآورانه کارکنان، اشاعه جو سازمانی مسموم، پدیدآیی حالت تنبلی سازمانی و خستگی شناختی کارکنان، افزایش قصد ترک شغل، افزایش استرس و پریشانی روان‌شناختی، حیف و میل‌سازی منابع سازمانی و فرسودگی شغلی و عاطفی کارکنان هستند.

به‌علاوه، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی شاخص‌ها و پیامدهای رهبری استعمارآمیز در سازمان‌های دولتی می‌باشد. بر این اساس مهم‌ترین شاخص‌های رهبری استعمارآمیز

جاه‌طلبی افراط‌گونه، شخصیت هوبریسستیک و خودمحوری و منفعت‌طلبی هستند. جاه‌طلبی افراط‌گونه به‌عنوان تلاش فراتر از حد برای کسب موفقیت و اهداف شخصی تعریف می‌شود. از آنجایی که در سبک رهبری استشارآمیز، تمام تلاش رهبران در جهت اهداف خودخواهانه و تصاحب منافع شخصی است، می‌توان جاه‌طلبی افراط‌گونه را از شاخص‌های بارز رهبری استشارآمیز دانست. رهبران دارای شخصیت هوبریسستیک افرادی خودمحور، دارای تحکم بی‌منطق، تمرکز در تصمیم‌گیری و متمایل به خودشیفتگی و خودبزرگ‌بینی هستند؛ بنابراین می‌توان این مؤلفه را از جمله شاخص‌های رهبری استشارآمیز برشمرد. از شاخص‌ها و مصداق‌های بارز رهبران استشارگر، خودمحوری و رفتارهای خودمحورانه است، به‌نحوی که این رهبران حاضرند برای دستیابی به منافع شخصی خود و منفعت‌طلبی بیش‌ازحد از منافع دیگران چشم‌پوشی کرده و تنها به خود و منافع شخصی خود متمرکز هستند. هم‌چنین کاهش انگیزش و عملکرد نوآورانه کارکنان، فرسودگی شغلی و عاطفی و پدیدآیی جو پارانوئید و اشاعه بدبینی سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین پیامدهای رهبری استشارآمیز شناسایی شدند. خودخواهی افراط‌گونه رهبران استشارگر سبب می‌شود که آن‌ها دستاوردهای عملکردی کارکنان را به پای خود گذاشته و از این طریق برای خود کسب اعتبار کنند و این موضوع سبب کاهش انگیزه کارکنان برای عملکرد بهتر و هم‌چنین بروز رفتارهای نوآورانه در آن‌ها می‌شود. کارمندانی که رهبران استشارگر دارند فشار کاری بالایی را تحمل می‌کنند و از استرس شغلی بالایی برخوردارند، زیرا این نوع رهبران فقط بر منافع خود متمرکز بوده و فشار زیادی به کارکنان برای دستیابی به این منافع وارد می‌کنند؛ در نتیجه زمینه فرسودگی شغلی و عاطفی را در آن‌ها به وجود می‌آورند. رهبران استشارگر با جداکردن خود از کارکنان و اهداف سازمان، در پی دستیابی به انگیزه‌های شخصی خود بوده و از این‌رو از مشارکت کارکنان در کارها استقبال نمی‌کنند و این موضوع سبب بدبینی آنان و اشاعه جو پارانوئید و بدبینی به سازمان می‌شود. در خصوص وجه اشتراک پژوهش حاضر با پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه باید گفت که نتایج پژوهش السعید (۲۰۲۱) از نتایج مطالعه حاضر حمایت می‌کند، این پژوهش نیز نشان داد که بهره‌گیری از سبک رهبری استشارآمیز در سازمان‌ها شرایطی را ایجاد می‌کند که باعث بدبینی کارکنان نسبت به رهبر و سازمان می‌شود. نتایج مطالعه قنبری و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان دادند که رهبری استشارآمیز ارتباط تنگاتنگی با عملکرد نوآورانه کارکنان دارد به این صورت که رهبران استشارگر با خودکامگی و نادیده گرفتن منافع کارکنان، آن‌ها را در ایجاد و به‌کارگیری ایده‌های بدیع و نوآور ناتوان می‌کنند؛ که به‌نوعی هم‌راستای نتایج این پژوهش است. نتایج مطالعه فنگک و همکاران (۲۰۲۲) حاکی از این امر بوده است که بین رهبری استشارآمیز و خلاقیت کارکنان ارتباط غیرمستقیم برقرار

است و وجود رهبران استشارگر در سازمان سبب فرسایش خلاقیت در کارکنان می‌شود و این نتیجه‌ای است که مطالعه حاضر به آن دست یافت. مجید و فاطمه (۲۰۲۰) نیز همچون پژوهش حاضر نشان دادند که رهبری استشارگرآمیز تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر افزایش استرس و پریشانی روان‌شناختی کارکنان دارد و رهبری استشارگرانه نتایج منفی کارکنان را در قالب عاطفه منفی و پریشانی روانی به همراه دارد. وجه نوآوری پژوهش حاضر آن است که رهبری استشارگرآمیز که پیش‌ازین به‌عنوان یک خلأ نظری در این زمینه قلمداد می‌شد، تا حدودی مرتفع شد و تمایز اساسی که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گذشته دارد در این است که این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد FCM، شاخص‌ها و پیامدهای این نوع سبک رهبری را شناسایی کند که این کار در پژوهش‌های گذشته صورت نگرفته است.

بر مبنای یافته‌ها، پژوهش حاضر به سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کند به سبک و مشخصه‌های رهبران استشارگرآمیز توجه ویژه‌ای مبذول دارند، زیرا یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد رفتارهای مخرب و صلاحیت‌های شخصی ناکارآمد این‌گونه رهبران زمینه‌ساز پیامدهای زیان‌باری برای سازمان‌ها خواهد بود. بر اساس آنچه بیان شد، می‌توان پیشنهادهای کاربردی ذیل را به‌منظور کاهش اثرات مخرب این سبک رهبری ارائه کرد:

- طبق پژوهش خودمحوری و منفعت‌طلبی از جمله شاخص‌های رهبری استشارگرآمیز است. این شاخصه می‌تواند روحیه مشارکت‌پذیری را در سازمان تخریب کرده و به تبع آن کارکنان نسبت به اهداف و آرمان‌های سازمان بی‌تفاوت شوند. در این راستا به مدیران و رهبران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که برای افزایش همدلی و تعهد کارکنان به سازمان خود را از این مشخصه سبک رهبری استشارگرآمیز مبرا سازند.

- در جهت مقابله با شکل‌گیری سبک رهبری استشارگرآمیز پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها با اهتمام به عوامل موقعیتی، فردی و ارتباطی، اثرات ویران‌کننده این نوع سبک رهبری در زمینه‌های مختلف از جمله بهره‌کشی از کارکنان در جهت منافع شخصی، کاهش عملکرد فردی و سازمانی و از بین رفتن انگیزه و تمایل کارکنان را به میزان چشمگیری کاهش دهند.

- با عنایت به نتایج پژوهش، رهبری مغرورانه از جمله شاخص‌های سبک رهبری استشارگرآمیز می‌باشد. در این راستا به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی در راستای اینکه رهبران، خود را فردی فوق‌العاده و با توانایی خوب ندانند برای آن‌ها برگزار شود تا رهبران همیشه خود را ذی‌حق ندانند و به‌حق رفتار نکنند.

- با توجه به یافته‌های پژوهش، کاهش انگیزش و عملکرد نوآورانه از جمله پیامدهای نامطلوب سبک رهبری استشارگرآمیز در سازمان است. در این راستا توصیه می‌شود مدیران به‌جای استفاده از کارکنان به‌عنوان نردبانی

برای پیشرفت و ارتقا و دستیابی به منافع شخصی، با ایجاد یک جو دوستانه و توفیق طلبانه بین کارکنان، باعث کسب و اشتراک دانش بین آنها شده و در نهایت زمینه خلق ایده‌ها و عملکردهای نوآورانه را در کارکنان ایجاد نمایند.

- نتایج پژوهش مشخص نمود که پدید آبی جو پارانوئید و اشاعه بدبینی سازمانی از دیگر پیامدهای مخرب سبک رهبری استشارآمیز است. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد کمیته‌های کاری تخصصی به منظور نظارت بر کار رهبر سبب شوند که رهبر سازمان کمتر رفتار منفی از خود بروز دهد و به سمت ماکیاولی‌گری و تلاش برای رسیدن منافع خود گرایش کمتری پیدا کند و نتواند به کارکنان سازمان بی‌تفاوت باشد. در نتیجه وقتی کارکنان در فعالیت‌های سازمان مشارکت زیادی داشته باشند و رهبر سازمان نتواند آنها را محدود کند، بدبینی آنها نیز نسبت به سازمان به حداقل می‌رسد.

- به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود در هنگام انتخاب رهبران از به کارگماری رهبرانی با ویژگی‌های استشارگرانه به شدت پرهیز کنند، به عنوان مثال، مدیران ارشد منابع انسانی و کارمندی که در بخش منابع انسانی کار می‌کنند می‌توانند شاخص‌های رفتاری رهبری استشارگرانه را در مصاحبه‌های ساختاریافته، بررسی‌های مرجع، قضاوت موقعیتی و جلسات بازخورد ۳۶۰ درجه بگمارند تا مانع حضور افرادی با چنین سبک‌های مخربی در سازمان گردند.

### دلالت‌های مدیریتی

مدیران به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای سازمان تحت مدیریت خویش به وجود آورند. یکی از مسائل قابل توجه در سازمان‌های دولتی، انتخاب و انتصاب مدیران مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. در سازمان‌های دولتی در هنگام انتصاب و انتخاب مدیران باید دقت بیشتری کرد، زیرا به احتمال زیاد در این مقطع بتوان مدیران استشارگر را از مدیران غیر استشارگر تشخیص داد. از این رو باید سازمان‌ها مدیران را بر اساس شایستگی‌ها و شاخص‌های مدنظر به‌درستی و به‌طور عینی شناسایی کنند تا بتوان بر اساس مشاغل و وظایف متفاوت، که الگوهای رفتاری متنوعی را نیز می‌طلبد، مدیران را درست انتخاب کرد. پژوهش حاضر با شناسایی شاخص‌های رهبران استشارگر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در شناخت این گونه افراد آگاه شوند و از به کارگماری و انتصاب افراد نالایق و استشارگر که فقط در جهت پیشبرد منافع شخصی خود قدم برمی‌دارند جلوگیری نمایند و از پیامدهای زیان‌بار این سبک رهبری که در این پژوهش به آنها اشاره شد در امان بمانند.

### محدودیت‌ها و پیشنهادهای تحقیقات آتی

پژوهش حاضر نیز مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی مواجه بود. زمان بر بودن انجام مصاحبه‌ها و مشغله کاری برخی از اعضای نمونه، مقطعی بودن پژوهش، جامعه آماری پژوهش که فقط مدیران سازمان‌های دولتی و اساتید دانشگاه در لرستان بودند که تعمیم‌پذیری پژوهش را خدشه‌دار می‌کنند، از جمله محدودیت‌های این پژوهش به شمار می‌رود.

هم‌چنین برای انجام پژوهش‌های آتی در راستای این مطالعه، توجه به پیشنهادهای زیر در چارچوب محدوده و محدودیت‌های پژوهش حائز اهمیت است:

- بررسی نتایج این پژوهش و بازآفرینی آن در سطح سازمان‌های دولتی شهرهای دیگر غیر از قلمرو مکانی مورد مطالعه پژوهش حاضر و نیز سازمان‌های بخش خصوصی.

- پیشنهاد می‌شود پژوهشگران تأثیر سبک رهبری استشاری را بر متغیرهایی با قرابت معنایی مناسب موردسنجش قرار دهند و با انجام هرچه بیشتر چنین مطالعاتی زمینه افزایش توجه مدیران را نسبت به پایش رفتار خود در سازمان‌ها فراهم آورند.

### References

Abdulmuhsin, A. A.; Zaker, R. A., & Asad, M. M. (2021). How exploitative leadership influences on knowledge management processes: The moderating role of organisational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 529-561.

Akhtar, M. W.; Huo, C.; Syed, F.; Safdar, M. A.; Rasool, A.; Husnain, M., & Sajjad, M. S. (2022). Carrot and stick approach: the exploitative leadership and absenteeism in education sector. *Frontiers in Psychology*, 13(8), 1-10.

Anser, M. K.; Ali, M.; Usman, M.; Rana, M. L. T., & Yousaf, Z. (2021). Ethical leadership and knowledge hiding: an intervening and interactional analysis. *The Service Industries Journal*, 41(5-6), 307-329.

Bies, R. J. (2000). Interactional (in)justice: the sacred and the profane. In: Greenberg, J., Cropanzano, R. (Eds.), *Advances in Organizational Behavior: Forthcoming*. Stanford University Press, Stanford, CA.

Butt, A. S.; Ahmad, A. B., & Shah, S. H. H. (2021). Role of personal relationships in mitigating knowledge hiding behaviour in firms: a dyadic perspective. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(4), 766-784.

Carnevale, J.; Huang, L. & Harms, P. (2018). "Speaking up to the "emotional vampire": a conservation of resources perspective". *Journal of Business Research*, Vol. 91, pp. 48-59.

Eissa, G. (2020). Individual initiative and burnout as antecedents of employee expediency and the moderating role of conscientiousness. *Journal of Business Research*, 110, 202–212.

Elsaied, M. (2022). Exploitative leadership and organizational cynicism: The mediating role of emotional exhaustion. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 25-38.

Feng, Y.; Ayub, A., Fatima, T., Irfan, S., & Sarmad, M. (2022). I cannot be creative due to my exploitative leader! A moderated mediation interplay of leader–member exchange quality and knowledge hiding. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 558-579.

Garlatti Costa, G.; Aleksić, D., & Bortoluzzi, G. (2021). The power of balance: Interplay effects of exploitative leadership style, work–family balance and family-friendly workplace practices on innovation implementation. *European Journal of Innovation Management*, ahead-of-print (ahead-of-print).

Ghanbari, S., & Majouni, H. (2021). Investigating the relationship between exploitative leadership and knowledge concealment through the mediating role of psychological distress. *New Psychological Research Quarterly*, 17(66), 239-249. (in Persian).

Ghanbari, S.; Majouni, H., & Teghabani, M. (2021). Investigating the relationship between exploitative leadership and innovative performance through



the mediating role of knowledge concealment. *Applied sociology*, 33(4), 123-144. (in Persian).

Guo, L.; Cheng, K., & Luo, J. (2021). The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: A conservation of resources perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 42, 83–98.

Guo, L.; Cheng, K., & Luo, J. (2020). The effect of exploitative leadership on knowledge hiding: a conservation of resources perspective. *Leadersh Organ, Dev. J.* 42, 83–98.

Jacobs, C. M. (2019). Ineffective-leader-induced occupational stress. SAGE Open.

Lee, S.; Kim, S. L., & Yun, S. (2018). “A moderated mediation model of the relationship between abusive supervision and knowledge sharing”. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29(3), 403-413.

Leet, E. (2011). The impact toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organisation. Murdoch University, Murdoch.

Lyu, Y. J.; Wu, L. Z.; Ye, Y. J.; Kwan, H. K., & Chen, Y. Y. (2022). Rebellion under exploitation: How and when exploitative leadership evokes employees’ workplace deviance. *Journal of Business Ethics*.

Majeed, M., & Fatima, T. (2020). Impact of exploitative leadership on psychological distress: A study of nurses. *Journal of Nursing Management*, 28: 713–724.

Metin-Orta, I. (2021). The impact of destructive leadership on followers' well-being. in destructive leadership and management hypocrisy. *Emerald Publishing Limited. Bingley*, 1, 101-115.

Parmar Ajaib Singh, G. K.; Subramaniam, A., Mahomed, A. S. B., Mohamed, R., & Ibrahim, S. (2020). Role of authentic leadership, servant leadership and destructive leadership behaviour on employee engagement in

Malaysian hospitality industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(9), 113-125.

Peng, J.; Wang, Z., & Chen, X. (2019). Does self-serving leadership hinder team creativity? A moderated dualpath model. *Journal of Business Ethics*, 159(2): 419-4

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Acad. Manag*, 49(2), 327-340.

Rosso, B. D.; Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.

Schmid, E. A.; Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). "Different shades-different effects? Consequences of different types of destructive leadership", *Frontiers in Psychology*, Vol. 9, p. 1289.

Schmid, E. A.; Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. (2019). Shedding light on leaders' self-interest: Theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management*, 45(4), 1401-1433.

Shen, Y.; Chou, W., & Schaubroeck, J. (2019). The roles of relational identification and workgroup cultural values in linking authoritarian leadership to employee performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 498-509.

Shojaei, S.; Qolizadeh, F.; Tajri, T., & Georgia, M. (2021). Designing a poisonous leadership model with an interpretative structural approach. *Organizational development of the police*, 19(80), 39.61. (in Persian)

Shokoh, Z., & Nikpour, A. (2018). Examining the effect of toxic leadership on the work attachment of employees in government organizations. *Public Management Research*, 44(12), 133-154. (in Persian)

Sun, Z. Z.; Wu, L. Z.; Ye, Y. J., & Kwan, H. W. (2023). The impact of exploitative leadership on hospitality employees' proactive customer service performance: A self-determination perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 46–63.

Syed, F.; Naseer, S.; Akhtar, M. W.; Husnain, M., & Kashif, M. (2021). Frogs in boiling water: A moderated mediation model of exploitative leadership, fear of negative evaluation and knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*.

Tepper, B. J.; Duffy, M. K.; Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.

Tyler, T. R. (1994). "Psychological models of the justice motive: antecedents of distributive and procedural justice". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 67 No. 5, pp. 850-863

Wang, Z. N.; Chen, Y. H.; Ren, S.; Collins, N.; Cai, S. H., & Rowley, C. (2021a). Exploitative leadership and employee innovative behaviour in China: A moderated mediation framework. *Asia Pacific Business Review*.

Wang, Z.; Ren, S.; Chadee, D., & Chen, Y. (2023). Employee Ethical Silence Under Exploitative Leadership: The Roles of Work Meaningfulness and Moral Potency. *Journal of Business Ethics*, 1-18.

Zhang, J.; Van Eerde, W.; Gevers, J. M., & Zhu, W. (2020). How temporal leadership boosts employee innovative job performance. *European Journal of Innovation Management*, 42(1), 23-42.

Zhou, Z.E.; Meier LL, & Spector PE. (2014). The role of personality and job stressors in predicting counterproductive work behaviors: A trait activation model. *Journal of Business and Management*. Sep; 22(3):286-29.